إصدار الشركة
العربية للإعلام
العلمي (شعاع)
القاهرة
ج.م.ع

خلاصات
كتب المدير و رجل الأعمال

السنة السابعة
العدد العشرون
أكتوبر
(تشرين أول)
١٩٩٩

www.edara.com

خدمة العملاء

هل تلقيت هدايا من عملائك مؤخرا؟

تحويل شكاوى العملاء إلى سلاح استراتيجي

تأليف: جانيل بارلو ـ كلاوس مولر



ثغرة التوقعات: بين الشكل والمضمون

المضمون حقيقة والأسلوب طريقة. وليست كل الطرائق تؤدي إلى الحقائق.

لكي تقدر شكاوى العملاء حق قدرها وتعتبرها هدايا منهم تستحق منك الشكر والعرفان، عليك أن تفصل بين مضمون الشكوى ومحتواها من جانب، وبين شكل الشكوى وأسلوبها من جانب آخر. وعليك أن تهتم بالمضمون والمحتوى وتتجاوز عن الشكل والأسلوب.

الشكوى هي توقعات العميل التي خابت ـ أي التي لم يتم إشباعها. فلكل عميل توقعاته الخاصة الناتجة عن اتصالاتك التسويقية أو عن حاجاته الإنسانية. تدور هذه التوقعات حول جودة المنتجات والخدمات وأمانة التعاملات. وعندما يجهر العميل بشكواه فهو يعتقد أن بعض توقعاته قد خابت وأن بعض آماله المعقودة على منتجاتك قد تلاشت. ولكن عندما يصرح لك العميل بشكواه فهو يمنحك الفرصة لتجديد آماله المحبطة وإشباع توقعاته الخائبة. أي أن العميل يمنحك فرصة للإجابة عن تساؤلاته وسد ثغرة التوقعات بين ما يريده وبين ما تستطيعه.

فهل تسمع كل ذلك في شكوى العميل؟

وهل تنظر إلى مشكلاتك مع العملاء هذه النظرة الإيجابية؟

أم تعتريك مشاعر الاستياء فتركز على الألفاظ والكلمات التي يعرب بها العميل عن شكواه؟

القوة الكامنة:

في معظم المنظمات، يحتل قسم خدمة العملاء مكانا وسطا بين قسمي الإنتاج والمبيعات. فلا هو يقدم منتجا حقيقيا للعميل (كما يفعل قسم الإنتاج)، ولا هو يمنح دخلا للشركة (كما يفعل قسم المبيعات). ولهذا السبب، تتعرض خدمات العملاء لسوء التخطيط وسوء التدريب وسوء الحظ.

لكن الحقيقة هي أن قسم خدمة العملاء يحتل موقعا استراتيجيا فريدا في سلسلة نشاط الشركة. فمن هذا الموقع يمكن لفرد واحد أن يدمر كل جهود قسم التسويق، كما يمكنه أيضا أن يعالج كل عيوب قسم الإنتاج.

فكيف يمكنك توجيه هذه القوة الكامنة التي يمتلكها أفراد خدمة العملاء؟ وكيف يمكنك إعادة توظيف قسم خدمة العملاء كي يصبح أهم أدوات التخطيط والتسويق؟

الشكوى أداة للتشخيص:

ترتبط الشكوى دائما بالأفكار والأفعال السلبية. فالإنسان يشكو - مثلا - من المرض أو الفقر. ولهذا السبب يعتبر معظم الناس الشكوى شيئا سلبيا. مع أن الشكوى من المرض قد تؤدي إلى تشخيصه وعلاجه، وقد يدفع الفقر بالإنسان إلى الصمود والكفاح والانتصار على نفسه وعلى ظروفه.

يمكنك من هذا المنظور اعتبار شكاوى العملاء نعمة وهدية تستحق الشكر والتقدير. وهذه بعض الأدلة:

- بجمع ودراسة شكاوى العملاء توصلت شركة "رايتك" إلى قرار التخلص من ٢٥٪ من منتجاتها الخاسرة، ثم استأصلت العمليات الزائدة وقلصت أنشطة الهدر بنسبة ٩٠٪.
- نتيجة تعدد الشكاوى بخصوص استلام بضائع معيبة أدركت شركة "ويستنجهاوس" ضرورة تغيير نظامي التغليف والنقل تغييرا جذريا. فكانت من أولى الشركات التي استخدمت الفلين في تغليف الأجهزة المنزلية. أدى هذا إلى تقليل نسبة العيوب إلى ٩٪، وأنعكس على توفير ٤٠٪ من تكاليف صيانة ما بعد البيع.
- بفضل متابعة الشكاوى والاستجابة الفورية لها، تمكن بنك "مانشيستر" من تحديد الاختلاسات وحالات التزوير بدقة والقضاء عليها تماما.

لذلك تعتبر الشكاوى من أهم وسائل الاتصال بين العملاء والشركة. فهل خطر لك ذات يوم أن تشكر العميل على شكواه كما تشكر الصديق على هديته؟

حق الكلام وحق التقييم:

عندما يشتري منك العميل سلعة أو خدمة فهو

الشكاوى الكاذبة:

هناك دون شك بعض الشكاوى الكاذبة. وهناك من تسول له نفسه استغلال الشركة بطلب ما ليس من حقه، كأن يخطئ هو ويدعي أن الشركة هي سبب المشكلة.

تشير الإحصائيات إلى أن نسبة الشكاوى الباطلة لا تزيد عن ١٠٪. ولا يمكننا اتهام ٩٠٪ من العملاء بسبب ١٠٪ منهم. أي لا يمكننا أخذ الكل بجريرة الجزء.

وليس من اللائق الإيحاء للعميل بأنك تحاول اختبار صحة كلامه. فهذا يثير مشاعر الاستياء لدى كل العملاء دون استثناء. وحذار أن تذكر أحد العملاء بسوء أمام عميل آخر. لأن في ذلك إسقاطا غير مباشر على كل العملاء. فضلا عن أنه يعطي العميل انطباعا بأنه يتعرض لما يشبه التحقيق والاستجواب. وعليك أن تتعامل مع كل العملاء كأنهم على حق. لا سيما عندما يكونون على خطأ. فإذا كانت الشركة مخطئة والعميل مصيبا، فليس لك أي فضل في احترام العميل وتقديره. وفضلك هو أن تعامل العميل باحترام عندما يكون على خطأ.

الحل الوحيد للتعامل مع الشكاوى الكاذبة هو تحويل الاتهامات إلى معلومات. لا تترك لدى العميل أي انطباع بأنك تستجوبه أو تتأكد من صحة أقواله. اطرح الأسئلة بغرض جمع المعلومات اللازمة لمراجعة الأطراف الأخرى، دون الإفصاح عن هذه النوايا. وهذا يعني أن تتعامل كل العملاء بنفس الأسلوب، دون تصنيفهم إلى صادقين وكاذبين.

يشتري معها حقين: حق الكلام والتعبير عن رأيه فيها؛ وحق تقييمها طبقا لتوقعاته واحتياجاته الخاصة. ومن المهم أن تعرف أن كثيرا من العملاء يشترون سلعا لا يحتاجونها لمجرد اكتساب هذين الحقين فقط. وهكذا لا يعود من حقنا أن نسلب العميل حقه في أن ننصت إلى شكواه باحترام، حتى ولو سلبنا حقنا في الحديث والرد ونحن ننصت لشكواه. فالعميل الذي يسلبنا حق الرد إنما يخالف مبدأ من مبادئ الاتصال. أما إذا قدمنا خدمات ومنتجات لا ترقى لمستوى وعودنا أو لمستوى توقعات العميل فإننا نخالف مبادئ الحق والعدل والجمال.

معالجة أخطاء الإنتاج:

ليس هناك أسهل من دفع العملاء إلى التعامل مع المنافسين. كل ما عليك فعله هو إهمال شكاواهم. فإذا كنت لا ترغب في ذلك فعليك بإدارة شكاوى العملاء بطريقة فعالة. لكن إدارة شكاوى تمنحك أكثر من ولاء العملاء. فمن الفوائد غير المباشرة لشكاوى العملاء قدرتها على معالجة أخطاء الإنتاج، خصوصا في المنتجات المبتكرة والجديدة. ليس من قبيل المبالغة القول بأن إدارة شكاوى العملاء هي السبيل الوحيد لمعالجة أخطاء الإنتاج.

فالشركات التي تنتهج إستراتيجية طرح منتجات جديدة ومبتكرة لتخترق الأسواق، مثل "هيوليت باكارد"، تعتمد على نوعين فقط من الموظفين: المهندسون وموظفو خدمة العملاء. الأولون يصممون المنتجات المبتكرة لتقوم الشركة بمفاجأة المنافسين بطرحها بالأسواق، والآخرون يستقبلون شكاوى العملاء وملاحظاتهم على المنتج الجديد. لأن الشكاوى هي المصدر الأول للمعلومات الخاصة بالأعطال والعيوب والسلبيات التي تشوب المنتج الجديد.

ولولا الاستجابة الفورية لشكاوى العملاء لتحملت "كوكاكولا" أضعاف الخسائر التي أصابتها نتيجة طرح منتج "نيو كوك". فعندما اتفقت إدارة التسويق وإدارة الإنتاج، بعد بحوث طويلة، على طرح "نيو كوك" في الأسواق كانت إدارة خدمة العملاء هي صاحبة الفضل في إنقاذ الشركة من الإفلاس باستماعها لشكاوى العملاء وسحب المنتج من السوق.

كثيرا ما يعمي الحماس مهندسي الإنتاج ويصيب التهور مديري التسويق، فتكون النتيجة إهدار موارد الشركة في إصدار منتجات تزيدها تورطا وتدفعها إلى الفشل. في مثل هذه الحالات تكون شكاوى العملاء هي طوق النجاة الوحيد، للخروج من المأزق.

الدائرة الخبيثة:

يوقعك إهمال شكاوى العملاء في دائرة خبيثة تؤدي بشركتك إلى الفشل في خمس خطوات فقط، كما

المنافسة بالأرقام:

في نهاية السبعينيات، قررت "مارجريت تاتشر" خصخصة الخطوط الجوية البريطانية لأنها مثلت عبئا على الاقتصاد القومي نتيجة الخسائر المتتالية التي تحققها. وعندما تم تعيين سير "كولن مارشال" لتغيير ثقافة الشركة ركز على شيء واحد هو الإدارة الفعالة لشكاوى العملاء.

وجد "مارشال" أن العاملين بالشركة يتصرفون تبعا لعقلية القطاع العام. فهم يتعالون على جمهور العملاء ويعاملونهم بكبرياء. كما لو كانوا يتوقعون من العملاء أن يشكروهم لأنهم يسمحون لهم بركوب طائراتهم. كانوا يعتقدون أنه ليس من حق العميل أن يشكو، بل إنهم اعتبروا الشكوى وقاحة وتجاوزا للحدود. وكانت سياسة الشركة تتعمد معاقبة الشاكي، بأن تطلب حضوره شخصيا لكي يتم استجوابه بأسلوب غير لائق.

لكن النظرة التي تبناها سير "مارشال" سعت لتغيير هذا الوضع بشكل جذري، لأنها استندت إلى رقمين:

١. أن ٨٠% من العملاء الذين يتم الاستجابة لشكواهم يعاودون التعامل مع الشركة، ويصبحون أكثر ولاء مما كانوا عليه.

٢. أن العميل الواحد لشركات الطيران يدفع في المتوسط ٧٠ ألف جنيه إسترليني. فماذا لو استخدم شركة طيران واحدة طوال حياته؟

هكذا حرص "مارشال" على أن تكون شركته أكثر حساسية لهذين الرقمين من أية شركة منافسة.

يلي:

١. إهمال شكاوى العملاء، يؤدي إلى
٢. فشل في تطوير المنتجات وانخفاض درجة إشباع العملاء، مما يؤدي إلى
٣. تسرب العملاء إلى المنافسين. وهو ما يؤدي إلى
٤. ضعف إيرادات الشركة وزيادة قوة المنافسة، مما يؤدي إلى
٥. افتقاد الموظفين للولاء ورغبتهم في العمل لدى المنافسين، مما يعود بالأمور إلى المرحلة رقم واحد، وتتكرر الدائرة من جديد.

أنواع العملاء الشاكين:

تؤكد الإحصائيات أن ٤٠% من العملاء يواجهون مشكلات تستحق الشكوى بمجرد إنهاء عملية الشراء. بيد أن هذه النسبة تنخفض بانخفاض سعر السلعة، إلى أن تصل إلى ٢٥% من العملاء. معظم هؤلاء العملاء يتحولون إلى المنافسين، إذا لم يتم تذليل أسباب شكواهم. ليس هذا فقط، بل إن هؤلاء العملاء المستائين يشوهون سمعة السلعة أو الخدمة أمام تسعة أفراد آخرين على الأقل.

ومن الممكن التمييز بين أربعة أنواع من العملاء الشكائين:

١. **العميل المصارح:**

وهو الذي يصرح بشكواه إلى الشركة، ويمنحها فرصة ثانية لتصحيح الأمور. وهو أفضل أنواع العملاء. فهو يزودك بمعلومات هامة عن سلعتك وعن توقعاته، بغرض مراعاة ذلك في المرات القادمة. وهو يسعى لمواصلة التعامل معك، ولولا ذلك لما تجشم عناء معاتبتك.

٢. **العميل الصامت:**

يخطئ بعض المديرين عندما يسعون لتقليل الشكاوى الواردة. فالمسألة هي إدارة الشكاوى والاستفادة منها وليس الحد منها. وعلى النقيض مما يظن هؤلاء المديرون فالعميل الصامت ليس عميلا مريحا. فهو يبخل عليك بالمعلومات، وقد يرجع ذلك إلى أنه ليس في حاجة شديدة لسلعتك أو إلى أنه لا يستعملها. ومن الأفضل لشركتك ألا تعتمد على هذا النوع من العملاء.

٣. **العميل النمام:**

وهو العميل الذي يكره شركتك لدرجة أنه لا يرى فائدة من الشكوى كما أنه يخاف من رد فعلك. وهو يكتفي بالشكوى للآخرين بغرض الإساءة إلى سمعة شركتك ليسري عن نفسه ولإشباع رغبته في الانتقام منك.

٤. **العميل المحارب:**

وهو العميل الذي يأخذ شكواه إلى المحاكم ويشهر بشركتك في الصحف. مثل هذا العميل يرى في نفسه شخصية المحارب والمدافع عن قضية عادلة. وهو يعتبرك مسئولا عن شرور

زوبعة في فنجان:

سيطر الغضب على العميل "جيرمي دورسون" أثناء التصريح بشكواه للنادل بأحد مقاهي "ستاربكس" المشهورة بقهوتها العالمية. ونظرا لافتقار النادل للتدريب اللازم للتعامل مع العملاء الغاضبين نشب بينهما شجار شارك فيه زملاؤه العاملين بالمقهى وتطورت الأمور إلى ما لا يحمد عقباه.

العجيب أن "دورسن"، بمساعدة معارفه، تمكن من الظهور على التليفزيون المحلي وصرح بشكواه أمام جمهور المشاهدين. الأكثر من هذا أنه حث المشاهدين على الاتصال برقم تليفونه الشخصي لاستقبال جميع الشكاوى الساخطة عن "ستاربكس"، ودعا المؤيدين لقضيته إلى مساندته ماديا ومعنويا في حربه الطاحنة ضد الشركة الظالمة. لم يمض وقت طويل حتى حصل "دورسن" على التأييد اللازم وتمكن من شن حرب شعواء على "ستاربكس" كلفتها غاليا. لم تجد الشركة بدا من الاستسلام والتودد إلى "دورسن" لإجراء تسوية معه. قبل "دورسن" التسوية ولكنه لم يطلب مقابلا ماديا لنفسه بل ألزم الشركة ببناء ملجأ للأطفال في بلدته. وهكذا انتهت هذه الحرب بخسارة معنوية ومادية لشركة "ستاربكس" ومكسب معنوي ل "دورسن". أما عن النادل الذي تشاجر مع "دورسن"، فبإمكانك أن تخمن مصيره.

الدنيا وذنوب الآخرة.

مراحل التصعيد والاحتواء:

يمكن للعميل الواحد أن يتطور من عميل سلبي إلى مصارح إلى نمام ثم يصبح عميلا محاربا. يعتمد ذلك التطور على طريقتك في التعامل مع شكوى العميل. فبإمكانك تحويل العميل النمام إلى عميل مصارح إذا ما فتحت له قناة شرعية للإعراب عما يضايقه، فيتوقف عن تشويه صورتك، لدى الآخرين. كما يمكنك تحويل العميل المصارح إلى عميل محارب إذا ما تركت موظفا غير مدرب يتعامل مع شكواه، فيعمل على تصعيد الموقف بدلا من احتوائه وتهدئته. كذلك يمكنك عكس اتجاه تطور العميل بحيث تحوله من عميل محارب إلى عميل مصارح، إذا ما أظهرت له اهتماما شخصيا بشكواه واحتراما عميقا لوجهة نظره.

أنواع الشكاوى:

قبل أن تشرع في التعامل مع شكاوى العملاء وتفكر في التعويض الذي يمكنك منحه لهم، عليك أن تميز بين الأنواع المختلفة للشكاوى. ويمكننا تمييز نوعين من الشكاوى فيما يلي:

١. **شكاوى يمكن تذليل أسبابها:**

وفيها يشكو العميل أعطالا أو عيوبا في السلعة. وكل ما يريده العميل في هذه الحالة هو إصلاح السلعة أو استبدالها. أي أنه يريد تعويضا ماديا ولا يحفل كثيرا بالتعويض المعنوي أو باعتذارك

التعامل مع العميل الثائر:

يعبر العميل العنيف عن شكواه في نوبة غضب عارم فيطلق موجات من الصراخ ويصب عليك جام غضبه، حتى ليبدو وكأنه لن يتوقف أبدا. فكيف تتصرف مع هذا العميل؟

١- **استعد لموجات الغضب:** من المعروف أن نوبات الغضب تنتشر في الأماكن المغلقة شديدة الضوضاء والمكدسة بالأفراد. فإذا كانت هذه الظروف تنطبق على بيئة عملك فمن المتوقع أن يسبب ذلك زيادة نوبات الغضب لدى العملاء. ويمكنك توقع نوبات الغضب من خلال معرفتك للعملاء الذين تتعامل معهم شركتك.

٢- **لا تفزع:** يحاول العميل أن يفرغ شحنة غضبه من خلالك. فلا تأخذ كلماته وألفاظه بمعناها الحرفي. لأن خوفك سيجعله يتمادى في أسلوبه العنيف. الأفضل أن تحتفظ بابتسامة حقيقية على وجهك. فهذه الابتسامة تبعد عنك مشاعر الخوف وتقلل من ثورته وهيجانه.

٣- **طبق فلسفة الأيكيدو:** الأيكيدو هو أحد فنون الدفاع عن النفس، وهو معروف لكل عشاق أفلام "ستيفن سيجال". تتلخص فلسفة الأيكيدو في المحافظة على الهدوء والاكتفاء بتحويل حركات الخصم العنيفة ونقل مركز ثقله حتى يختل توازنه، فيكون الاشتباك أقرب للرقص مع الخصم منه إلى التشاجر معه. يعني هذا أن عليك استخدام الكلمات العنيفة التي يتفوه بها الخصم لتوثق علاقتك به بدلا من أن تتصارع معه.

٤- **اطرح أسئلة:** لا تحاول أن تلقي على العميل أوامرك بالهدوء والمحافظة على رباطة الجأش. ولا تحاول أن تملي عليه شروطك كأن تقول له: "لن أساعدك إلا إذا هدأت!". الأفضل هو طرح الأسئلة على العميل. فالأسئلة تستثير العقل وتحفزه على العمل، مما يؤدي إلى تقليل دور العواطف والانفعالات. اطرح أسئلة تدفع العميل لتذكر الأرقام والتواريخ والقيام بعمليات حسابية. لأن التعامل مع الأرقام ينشط نصف المخ المختص بالتفكير العقلاني.

٥- **اعترف بحق العميل في الغضب:** عندما تعترف للعميل بحقه في الغضب تكون قطعت شوطا طويلا لاحتوائه. فالعميل يثور لأنه يظن أن أحدا لن يسمعه ولن يهتم بمشكلته إلا إذا علا صوته واشتدت نبراته وعنفت ألفاظه. إذا اعترفت بحقه في الغضب فهذا يعني أنك تهتم به وبمشكلته حتى لو لم يلجأ للعنف.

٦- **تعامل مع العميل على انفراد:** ليس من الملائم أن تتكلم مع عميل غاضب أمام الناس، لا سيما أمام غيره من العملاء. لأن وجود الآخرين يضيف إلى الغضب شيئا من الاعتزاز والكبرياء والرغبة في الانتصار الظاهري. فضلا عن الأثر السيئ الذي يتركه الموقف لدى بقية العملاء.

له. ويمكنك مع مثل هذه الشكاوى إزالة الضرر الذي لحق بالعميل، دون أن يستدعي ذلك تطبيق سياسة إرضاء خاصة.

٢. شكاوى لا يمكن تذليل أسبابها:

وفيها يشكو العميل مواقف لا يمكن إصلاحها، مثل أخصائي تحليل الدم الذي يضيع عينة الدم الخاصة بك فيطلب منك معاودة الحضور لأخذ عينة أخرى. ومثل إلغاء رحلة الطائرة الذي سيحرمك من حضور مؤتمر هام. أو العامل الذي يرد عليك بأسلوب غير لائق أمام باقي العملاء. في هذه الحالات يكون الضرر قد وقع على العميل بالفعل، ولا تستطيع شركتك مهما فعلت تغيير ذلك. مع هذه الشكاوى يمكن أن تفقد العميل إلى الأبد، ولابد من بذل جهد هائل لتعويض العميل معنويا ومحو الأثر السيئ لهذه التجربة من ذاكرة العميل تماما. وعليك أحيانا أن تتحمل الكثير من التكاليف وتدفع للعميل تعويضا ماديا أو معنويا يتجاوز بمراحل مستوى الضرر الذي لحق به.

من وجهة نظر العميل:

تختلف وجهة نظر العميل كثيرا عن وجهة نظر الشركة. فكل عميل يعتبر نفسه محقا في شكواه، بينما تفترض الشركة أن شكوى العميل دليل على نقص خبرته في تشغيل السلعة أو على أنه يتعمد إزعاج الشركة. إلا أن موقف العميل منك يشبه موقفك من مورديك. وهذا شيء طبيعي فليس هناك شركة لا يشكو عملاؤها منها، وليس هناك منتج يخلو تماما من العيوب.

ويمكن حصر العلاقة بين الشركات والعملاء في أربعة مربعات، كما يلي:

مربع الابتكار: **منتجات رائعة** **شكاوى قليلة** **تدريب العميل** **رضاء العملاء**	**المربع الافتراضي:** **منتجات رائعة** **لا شكاوى** **احتفال بقسم الإنتاج** **لا أخطاء (خيال)**
مربع التطوير المستمر: **منتجات عادية** **شكاوى** **تطوير المنتجات** **أخطاء لا تتكرر**	**مربع الصمت القاتل:** **منتجات معيبة** **لا شكاوى** **أخطاء تتكرر** **إفلاس**

١- المربع الافتراضي:

هنا تنتج الشركة منتجات رائعة ولا تتسلم بخصوصها أية شكاوى، فيكون الإجراء الذي تتخذه هو تقدير أفراد قسم الإنتاج والاحتفال بهم. مثل هذه الشركة لا تحتاج لقسم خدمة عملاء. ولكنها مجرد حالة افتراضية لا وجود لها في الواقع.

٢- مربع الشركات الإبتكارية:

وفيه تبتكر الشركة منتجات رائعة ولكن بعض العملاء يفصحون عن شكواهم، وذلك بسبب قلة معلومات العملاء وحداثة عهدهم بهذه المنتجات. فيتم تدريب العملاء ومساعدتهم على استخدام المنتجات بالطريقة المثلى. ثم يتم الدمج بين قسم خدمة العملاء وقسم الصيانة الذي يتكون من أفراد على درجة عالية من المهارة العملية.

٣- مربع الصمت القاتل:

وهو أسوأ الأوضاع على الإطلاق، حيث تقدم الشركة منتجات معيبة ولكن عملاءها يلتزمون الصمت ولا يفصحون عن شكواهم - وقد يكون ذلك بسبب انعدام قنوات الاتصال أو انخفاض سعر السلعة. وبناء على ذلك تستمر الشركة على نفس المنوال حتى تتدهور أوضاعها.

هذا المربع هو الذي وقعت فيه شركة طيران "بان أمريكان" وتسبب في إفلاسها. ففي إحدى الرحلات تم نقل الركاب إلى طائرة أخرى، وبعد أن اتخذ الجميع مواقعهم وكانت الطائرة في الجو أدرك طاقم الطائرة الجديدة أن أمتعة المسافرين ما زالت في الطائرة السابقة. ورغم ذلك لم ينبس أحد الركاب ببنت شفة للتعبير عن شكواهم، مما تسبب في إلغاء الرحلة بأكملها.

والحل الوحيد للخروج من هذا المربع هو تشجيع العملاء على الإفصاح عن شكواهم بتوفير قنوات اتصال مناسبة لهم.

٤- مربع التطوير المستمر:

وفيه تقدم الشركة منتجات بها بعض

العيوب المقبولة ولكنها تحرص، في المقابل، على تلقى شكاوى العملاء ودراستها. وتدور الإجراءات المتخذة في هذه الشركة حول تطوير المنتجات. وفي مثل هذه الشركة لا يتكرر نفس الخطأ مرتين.

وهكذا يتبين أن الشركة التي لا تتلقى أية شكاوى من العملاء إما أن تكون شركة خيالية غير موجودة أو شركة تقع في مربع الصمت القاتل. أما الشركات التي تتلقى شكاوى عملائها فهي إما شركة ابتكاريه أو شركة تمارس التطوير المستمر.

لا ضرر ولا ضرار:

الشكوى سلاح ذو حدين. فإذا ما استخدمتها بعناية وحرص زاد ولاء العملاء لشركتك وامتدت جسور الثقة بينكما. أما إذا أسأت استخدامها فستفسد العلاقة بين العميل وبين شركتك، وكأنك تعمل لحساب المنافسين.

لكن هذا لا يعني أن تفرط في العناية بمشاعر عملائك ولا أن تعاملهم كأطفال مدللين فتمنحهم أكثر مما يستحقون. صحيح أنك تريد حث العميل على معاودة الشراء بمنحه نوعا من التعويض. ولكن بشرط أن يكون ذلك في حدود المعقول دون أن تتمادى فتفقد في سبيل ذلك السقط والمتاع.

ولكن من النادر أن تجد لأي شركة عادية سياسة محددة لتعويض العملاء المتضررين، فما الذي يمكنك تقديمه للعميل، دون ضرر أو ضرار؟

بإمكانك تدريب موظفيك على التعامل مع شكاوى العملاء ثم تفوضهم لمنح التعويضات للعملاء في الحدود المعقولة والمناسبة لظروف شركتك واعتمادا على تقديراتهم الشخصية. فإذا تخطى التعويض حدا معينا يكون على موظف خدمة العملاء مراجعة رئيسه المباشر، الذي يمكنه تصعيد الأمر بدوره إلى المدير العام.

خطوات التعامل مع شكاوى العملاء:

لكي تتعامل مع شكاوى العملاء بفعالية، إليك هذه الخطوات السبع التي عليك تطبيقها بالترتيب ودون تقديم خطوة على أخرى:

١ـ أشكر العميل:

الشكوى هي هدية العميل إلى الشركة ومن واجبك شكره عليها. إياك أن تجعل العميل يشعر بتذمرك من شكواه، أو أنه يسلبك بعض وقتك الثمين. وتذكر أن للابتسامة تأثيرا سحريا حتى عبر الهاتف.

٢ـ قدر شكوى العميل:

قد يسئ العميل فهم كلمة "شكرا". قل له: "نشكرك بحق لأننا تساعدنا على تفادي هذا العيب مستقبلا". وحاول ألا تستطرد حتى لا تقع في الخطأ.

٣ـ اعتذر للعميل:

من الضروري أن تجاهر باعتذارك للعميل بكلمات صريحة، ولكن بعد أن تشكره. إذا اعتذرت للعميل قبل أن تشكره فأنت تشجعه على اتخاذ موقف متعال منك ومن شركتك. إذا بدأت بشكره فأنت تقيم معه حوارا وديا قبل أن تبدأ بتقديم التنازلات. فضلا عن أنك تركز على حل المشكلة بطريقة عادلة، ودون تقديم تنازلات.

٤ـ ذلل أسباب الشكوى على الفور:

قبل أن تشرع في استجواب العميل بخصوص تفاصيل المشكلة، قدم وعدا بإزالة سوء الفهم. يمكنك بعد ذلك سؤال العميل بحجة أنك تجمع المعلومات اللازمة لتقدير الحالة تقديرا سليما وحل المشكلة بسرعة. فعندما تقدم وعدا للعميل ستجده يبادر إلى تقديم تنازل بالمقابل.

٥ـ اجمع المعلومات اللازمة:

كثيرا ما تختلف وجهة نظر العميل عن وجهة نظر الشركة. عليك أن تجمع المعلومات اللازمة للتوفيق بين وجهتي النظر. فقد يخبرك العميل بأن الجهاز الذي اشتراه لا يعمل، بينما تتلخص المشكلة في أنه لا يستطيع تشغيله لقلة خبرته.

٦ـ حل المشكلة فورا:

إذا لم تتمكن من حل المشكلة على الهاتف، أرسل أحد المختصين فورا ليتفحص الأمر. يجب أن تشعر العميل بأنك معه، وأنه أهم إنسان في العالم بالنسبة لك. واحذر أن تجبره على الاتصال ليشكو مرة أخرى.

٧- تابع العميل:

لا ينتهي الأمر دائما بإزالة أسباب الشكوى، بل عليك أن تمحو الأثر السلبي الذي تركته هذه المشكلة من تاريخ علاقتك بالعميل. تابع العميل لتتأكد من أن كل شيء على ما يرام. يجب أن تشعر العميل باهتمامك الحقيقي وتشجعه على تكرار الشراء منك. بل وتشجعه على أن يوصي الآخرين بالتعامل معك.

من التعامل مع الشكاوى إلى إدارتها:

يمكننا التمييز بين إدارة شكاوى العملاء وبين مجرد التعامل معها. إذ أن التعامل مع الشكاوى يقع ضمن اختصاصات موظفي خدمة العملاء الذين يستمعون للعميل ويقدمون له الاعتذار اللازم، ثم يقدمون له لتذليل أسباب الشكوى. أما إدارة شكاوى العملاء فتشمل الاستماع والاعتذار وتضيف إليهما متابعة الإجراءات المتخذة لتذليل أسباب الشكوى بما فيها التعديلات المدخلة على عمليات الإنتاج والتغليف والنقل وطريقة تقديم الخدمة. ولكي تدير الشكاوى عليك بما يلي:

١- لا تحاول تقليل الشكاوى الجديدة.

فهذا الهدف لا يصلح إلا للعاملين في قسم الإنتاج. إذا كنت تسعى لتقليل شكاوى العملاء فليس عليك أكثر من إحباط محاولات العملاء للاتصال بك ومصارحتهم بأنك لا تريد منهم إضاعة وقتك. فليكن هدفك إذن هو الاستفادة القصوى من شكاوى العملاء وإدارتها بفعالية.

٢- شجع شكاوى العملاء بكل الوسائل.

واجعل المجاهرة بالشكوى جزءا من ثقافة الشركة. وعندما تصلك الشكاوى بادر بعرضها على العاملين بقسمي الإنتاج والتسويق.

٣- احرص على عدم تكرار الشكاوى،

لأن استمرار الشكاوى يعني أنك لم تغير في السياسات والعمليات ولم تتخلص من الأخطاء.

فهرس الخلاصة

بيانات الكتاب

Title: A Complaint is a Gift

Author: Janelle Barlow & Claus Moller

Publisher: Berret-Koehler

Pages: 222

Date: 1999

ISBN: 1-881052-81-8